



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e Commercio

La sfida delle imprese familiari tra passaggio generazionale,
corporate governance e sviluppo dimensionale

The challenge for family businesses: generational transition,
corporate governance and growth

Relatore:
Prof. Aldo Bellagamba

Rapporto Finale di:
Cristian Areni

Anno Accademico 2020/2021

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia ed ai miei affetti, che non hanno mai smesso di credere in me lungo tutto questo percorso. A loro dedico questo traguardo. Un sentito ringraziamento va anche al professore Aldo Bellagamba, che mi ha seguito, aiutato e stimolato durante tutto lo sviluppo di questo lavoro.

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I – LE IMPRESE FAMILIARI

- | | |
|---|---|
| 1. Una definizione complessa | 1 |
| 2. Alcuni dati per inquadrare il fenomeno | 3 |
| 3. Le caratteristiche principali | 5 |

CAPITOLO II – IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

- | | |
|--|----|
| 1. Definizione del passaggio generazionale | 7 |
| 2. Gli attori | |
| 2.1. L'imprenditore | 8 |
| 2.2. L'impresa familiare | 10 |
| 2.3. La famiglia | 12 |
| 2.4. Il successore: alcuni elementi di selezione | 14 |
| 2.5. Gli "attori terzi" | 16 |
| 3. Il processo | |
| 3.1. Le principali fasi | 17 |
| 3.2. La pianificazione | 20 |

CAPITOLO III – L'ORGANIZZAZIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI

- | | |
|--|----|
| 1. L'aspetto organizzativo delle imprese familiari | 23 |
| 2. La corporate governance nelle imprese familiari | 26 |
| 2.1. I modelli dell'impresa familiare | 27 |

3. Il consiglio di amministrazione	30
3.1. Gli amministratori esterni	32
CAPITOLO IV – IL PASSAGGIO DIMENSIONALE	
1. La crescita aziendale	34
1.1. Gli ostacoli alla crescita	35
1.2. L'essenza imprenditoriale	37
2. Una strategia per la crescita: i percorsi di internazionalizzazione e diversificazione	38
3. Alcuni strumenti finanziari per la crescita	44
CONCLUSIONI	47
BIBLIOGRAFIA	52

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha per oggetto l'impresa familiare ed i suoi aspetti più importanti, come il passaggio generazionale, la *governance* ed il passaggio dimensionale.

L'interesse verso questo argomento di studio suscita da sempre in me curiosità e stimoli, in quanto il mio nucleo familiare è interamente impegnato nell'azienda fondata da mio nonno nel 1965.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di studiare il fenomeno del *family business*. Ciò andando ad analizzare i processi maggiormente critici e trasversali ai vari settori economici ed alle molteplici realtà aziendali. L'obiettivo è di individuare delle chiavi di lettura e dei collegamenti tra i momenti più delicati ed impegnativi dell'impresa familiare.

La struttura del lavoro si articola in quattro capitoli: il primo introduce il fenomeno dell'impresa familiare, analizzandone le dimensioni e le caratteristiche; nel secondo si tratta l'analisi del passaggio generazionale, una delle grandi sfide delle imprese familiari; nel terzo capitolo si concentra l'attenzione sulla *governance* dei *family business*, approfondendo le caratteristiche peculiari di tale tipologia di aziende e l'organo direzionale che la famiglia può maggiormente influenzare, ovvero il consiglio di amministrazione; nel quarto capitolo, infine, si analizza il passaggio dimensionale delle *family firm*, esponendo un iter strategico per crescita aziendale ed i vari strumenti utili per la sua attuazione.

CAPITOLO I - LE IMPRESE FAMILIARI

I.1 – UNA DEFINIZIONE COMPLESSA

Definire il concetto di impresa a controllo familiare non è semplice in quanto ad oggi vi sono moltissime definizioni e non ne esiste un'unica interpretazione.

Partendo dal codice civile italiano, una definizione si trova nell'art. 230-bis, secondo il quale l'impresa familiare è quella nella quale collaborano familiari intesi quali il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado. Tale definizione, eccessivamente stringente e lacunosa, ha dato luogo a numerosi problemi interpretativi e dibattiti dottrinali (Voltattorni e Bertoli, 2019, 20).

Nel novembre del 2009, la Commissione Europea dà una definizione di tale fenomeno ritenuta come la migliore e la più esaudente tra le molte susseguitesi nel tempo. L'enunciato afferma: "A firm, of any size, is a family business, if:

- 1) The majority of decision-making rights is in the possession of the natural person(s) who established the firm, or in the possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in the possession of their spouses, parents, child or children's direct heirs
- 2) The majority of decision-making rights are indirect or direct;
- 3) At least one representative of the family or kin is formally involved in the governance of the firm.

4) Listed companies meet the definition of family enterprise if the person who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the decision-making rights mandated by their share capital.”

Sicuramente l'importanza di tale lavoro va oltre la semplice concezione dell'impresa familiare, portando all'attenzione di tutte le istituzioni l'importanza e il ruolo centrale che tale fenomeno comporta in un'ottica europea e mondiale.

Tuttavia, tra gli studiosi del fenomeno dell'impresa familiare, la definizione che appare più inclusiva e maggiormente utilizzata nella letteratura accademica internazionale è quella di Chua et al. (1999, citati in Cesaroni e Ciambotti, 2011, 99): “The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families”.

In Italia è invece Corbetta (1995, 20) a delineare una delle definizioni più accreditate di impresa familiare: “un'impresa si definisce familiare quando una o poche famiglie, collegate da vincoli di parentela, di affinità o da solide alleanze, detengono una quota del capitale di rischio sufficiente ad assicurare il controllo dell'impresa”.

I.2 – ALCUNI DATI PER INQUADRARE IL FENOMENO

Il pensare comune che l'impresa familiare sia un fenomeno esclusivo dell'economia italiana oppure sia esclusivamente di piccole dimensioni è smentito da numerose indagini svolte sia a livello internazionale che italiano.

Il *Global Family Business Index*, ad esempio, analizza le prime 500 società a controllo familiare in tutto il mondo. Il criterio identificativo utilizzato presuppone una quota familiare del 50% nelle società non quotate e del 32% dei diritti di voto nelle società quotate. Da un'attenta analisi di tale indice possiamo concludere che l'Italia è al 7° posto nella classifica mondiale con 17 di queste imprese familiari, preceduta da Stati Uniti (122), Germania (79), Francia (28), Hong Kong (21), Svizzera (19) e India (17); la prima impresa per fatturato è il gruppo statunitense Wal-mart (1°), mentre la prima azienda italiana è Exor (4°), la seconda è Edizione (123°) e la terza Luxottica (156°), rispettivamente rappresentanti delle famiglie Agnelli, Benetton e Del Vecchio. Possiamo affermare che le imprese italiane sono ben rappresentate a livello mondiale, ma molto più piccole in termini dimensionali di quelle degli altri paesi più sviluppati.

Passando ad un'analisi italiana del fenomeno, l'ultima edizione dell'Osservatorio AUB (la decima, del 2018) ci restituisce la fotografia di un'economia in cui le imprese familiari con un fatturato superiore a 20 milioni di Euro rappresentano il 65% del totale numerico delle imprese italiane, consolidando un fatturato complessivo di oltre 730 miliardi di euro ed impiegando circa 2,4 milioni di

lavoratori. Allargando la visuale alle imprese con un fatturato inferiore a 20 milioni di Euro, si stima che la percentuale di numero di imprese aumenti attorno all'85%. I dati del 2018 dell'Osservatorio AUB confermano inoltre come le imprese a proprietà familiare creino occupazione, crescano più delle altre tipologie di aziende, registrino una redditività più alta e abbiano un rapporto di indebitamento più basso. Secondo i dati della *Global Family Business Survey*, il 2018 si chiude registrando una crescita delle imprese familiari italiane: il 69% degli intervistati infatti ha dichiarato di aver realizzato una crescita rispetto all'anno precedente, dati in linea con lo scenario mondiale. Fra le principali differenze tra le imprese familiari italiane e la media globale rilevata dalla GFBS nel 2018, c'è da sottolineare una forte inclinazione all'esportazione italiana, che si prevede aumentare nei prossimi anni. Tra le traiettorie di sviluppo si evidenzia invece un focus sull'innovazione, sulla professionalizzazione, sulla digitalizzazione e sull'internazionalizzazione. Per quanto riguarda le politiche e le procedure in essere in seno alle famiglie imprenditoriali italiane, con riferimento alla gestione dei conflitti e al passaggio generazionale, denotano un grado di diffusione inferiore alla media registrata dalla GFBS 2018: il 63% delle risposte italiane dichiara di avere in essere politiche e procedure, a fronte di una media dell'84% a livello globale. I gap più rilevanti riguardano i patti tra soci ed i patti di famiglia. Il 60% dei rispondenti italiani ha dichiarato di non avere un piano di successione, a fronte di una media globale pari al 44%.

I.3 - LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI

Le imprese familiari si caratterizzano per la presenza di uno o più delle seguenti condizioni (Schillaci, 1990, 7-12):

- gli organi decisionali dell'azienda sono prevalentemente rappresentati da membri della stessa famiglia;
- i più importanti valori aziendali si identificano con quelli familiari;
- le vicende della famiglia incidono e tendono a riflettersi, anche se in modo più o meno intenso, su quelle dell'azienda;
- uno o più membri della famiglia possono essere coinvolti nell'attività operativa dell'impresa;
- le relazioni familiari rappresentano uno dei fattori più importanti nei processi di successione e di trasmissione del potere.

La possibile sovrapposizione tra norme familiari e aziendali può far insorgere dei punti di criticità nella gestione aziendale, come ad esempio:

- l'esistenza di nodi conflittuali tra gli interessi della famiglia e quelli dell'impresa;
- la prevalenza di procedure che privilegiano forme di favoritismo e nepotismo nei confronti dei familiari;
- la presenza di tensioni e disaccordi, sviluppatasi nell'ambito del nucleo familiare, che tendono ad essere riversati sulle vicende aziendali.

Tuttavia, è comunque possibile che tali dinamiche, se opportunamente sfruttate, possano di contro, rappresentare indubbi e notevoli fattori di successo. I possibili vantaggi che le aziende di tipo familiare presentano, sono ad esempio (ibid.):

- la maggiore disponibilità al sacrificio dei membri familiari;
- il buon nome della famiglia, che può favorire le relazioni sia esterne che interne nell'attività operativa (fiducia, tradizione, ...);
- il clima di lavoro "familiare", incentrato sulla qualità dei rapporti sociali.

La mancanza di omogeneità delle caratteristiche delle imprese familiari si riflette anche nell'eterogeneità delle teorie e dei framework di riferimento. Le principali teorie utilizzate per inquadrare il fenomeno dell'impresa familiare e le sue peculiarità sono: la "*Agency Theory*", la *Stewardship Theory*, la *Resource Based-View* (RBW), la *Behavioral Agency Theory* e la prospettiva *Socioemotional-wealth* (SEW).

Tutte queste teorie analizzano da diverse prospettive i fenomeni delle relazioni che si generano tra gli interessi e le aspirazioni personali dell'imprenditore appartenente alla famiglia e gli obiettivi e le strategie dell'impresa familiare.

CAPITOLO II – IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

II.1 – DEFINIZIONE DI PASSAGGIO GENERAZIONALE

Il passaggio generazionale, o successione di azienda, costituisce un momento fondamentale ma allo stesso tempo critico per le imprese familiari.

Il passaggio generazionale è qualcosa che si manifesta in un istante – semplificando, il momento del subentro formale della generazione emergente nei ruoli fino ad allora occupati dalla generazione precedente -, ma che conclude un processo: composto da un insieme di fasi che si svolgono in un periodo che può anche durare decenni; che inizia quando i figli e le figlie sono ancora in giovane età; che continua, di norma, con un lungo periodo di convivenza tra senior e junior; che termina con un nuovo assetto proprietario in capo ai successori e un nuovo assetto nel governo e nella direzione dell'azienda (Corbetta, 2010, 179).

Definire tale processo non è semplice in quanto ogni impresa familiare presenta elementi di peculiarità ed unicità, i quali rendono le generalizzazioni inadeguate a descrivere la realtà. Tuttavia vari autori hanno dato il loro contributo per definire delle linee teoriche che aiutino a comprendere la complessità di tale fenomeno.

È ipotizzabile che in Italia nelle imprese familiari, con un fatturato superiore ad un milione di euro, si realizzino circa 3600 cambi di leadership generazionali ogni anno, ovvero circa nel 2% medio del totale annuo nel periodo 2009-2018, con un trend in decrescita. Nello stesso periodo i dati danno evidenza che il 30% delle

imprese familiari sopravvive al fondatore, il 13% riesce ad arrivare alla terza generazione, mentre il 4% delle imprese familiari approda alla quarta generazione o successive. L'incidenza delle aziende familiari con un leader ultra-settantenne è però aumentata di oltre 10 punti nel corso dell'ultimo decennio (Corbetta, 2020, 6-7). L'analisi di questi dati evidenzia l'importanza di un'attenta pianificazione e programmazione del passaggio generazionale.

II.2 - GLI ATTORI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

II.2.1 - L'imprenditore

Michel Bauer (citato in Cesaroni e Ciambotti, 2011, 90) definisce l'imprenditore come un "uomo a tre teste": "In parte è *homo economicus* interessato ai risultati dell'azienda ed ai guadagni che produce. In parte è *homo politucus* che, come tutti gli uomini politici, cerca di consolidare il suo potere o, quanto meno, a conservarlo. Infine, in parte è *pater familias* che, come molti padri di famiglia, cerca a suo modo di aiutare i figli". L'imprenditore è il protagonista naturale dell'impresa familiare, la figura in cui si accentrano ruoli e responsabilità. Nel processo di passaggio generazionale l'imprenditore appartiene a tutti e tre i sistemi coinvolti nella transizione, ovvero l'impresa, la famiglia e il *management*, ciò dovendosi fare carico delle loro reciproche interazioni. In particolare l'imprenditore deve gestire quattro diversi aspetti: personale, familiare, aziendale e sociale. La difficoltà nel presidiare

questi quattro ambiti di pensiero ed azione, spesso fa sì che l'imprenditore, più che il motore della successione, ne sia il principale freno.

Il processo di identificazione tra fondatore e impresa può intensificarsi a tal punto che nell'imprenditore si origina il convincimento che "il modello di gestione adottato fino a quel momento sia il segreto del successo e che quindi non debba essere cambiato". Questo tipo di approccio limita la capacità dell'impresa di adattarsi ad i nuovi contesti competitivi ed espone l'impresa al rischio di fallimento. Il fondatore imprenditore deve, invece, accettare che l'impresa si trasformi e sopravviva senza di lui.

Un aspetto da sottolineare quando parliamo della figura dell'imprenditore è che non tutti gli imprenditori fondatori affrontano il passaggio generazionale allo stesso modo, influenzati dalle loro motivazioni e caratteristiche.

A riguardo torna utile identificare cinque profili di imprenditore fondatore (Cesaroni e Ciambotti, 2011, 95):

- a) "l'imprenditore padrone": si identifica fortemente con l'azienda e vede il passaggio generazionale come un atto di sconsecrazione;
- b) "l'imprenditore conservatore": tiene sotto stretto controllo qualsiasi elemento innovativo, ed anche il potenziale successore;
- c) "l'imprenditore padre": ha costituito l'azienda pensando alle generazioni successive;
- d) "l'imprenditore riformista": vive per l'innovazione e per spirito di avventura;

- e) “l’imprenditore saggio”: è consapevole che la sua capacità di realizzare cose buone e concrete con il tempo viene limitata.

II.2.2 – L’impresa familiare

Corbetta (1995, 81-84) propone una classificazione di aziende familiari basata su tre variabili:

- il modello di proprietà del capitale dell’impresa, che evoca l’evoluzione delle fasi di sviluppo della famiglia e può essere articolata in: capitale posseduto da un solo proprietario (proprietà assoluta), capitale posseduto da un ristretto numero di persone (proprietà familiare chiusa stretta), capitale posseduto da un numero di persone più ampio (proprietà familiare chiusa allargata) e, infine, capitale posseduto da soci discendenti dal fondatore e anche da altri soci (proprietà familiare aperta);
- la presenza di familiari nel Consiglio di amministrazione (o negli organi di governo) e negli organi di direzione dell’impresa, che rappresenta la varietà dei rapporti esistenti tra la famiglia e l’impresa (membri familiari o non);
- la dimensione organizzativa dell’impresa, che determina l’articolazione e la complessità dell’impresa.

Dall’incrocio delle tre variabili scaturiscono quattro tipi di imprese familiari che l’autore identifica come (Corbetta, 1995, 85):

- a) imprese familiari “domestiche”, nelle quali il modello proprietario è di tipo assoluto o stretto, le dimensioni sono piccole e gli organi di direzione sono composti da soli familiari;
- b) imprese familiari “tradizionali”, nelle quali il modello proprietario è di tipo assoluto o stretto, di norma sono medie o grandi, il Cda è composto da soli familiari mentre gli organi di direzione sono aperti anche ai non familiari;
- c) imprese familiari “allargate”, nelle quali il modello è di proprietà allargata, le dimensioni sono di medie o grandi e sia il Cda che gli organi di direzione sono aperti ai non familiari;
- d) imprese familiari “aperte”, nelle quali il capitale è posseduto anche da soggetti esterni alla famiglia, le dimensioni sono medie o grandi e Cda e organi direzionali sono composti da non familiari.

Dal punto di vista successorio, le imprese “familiari” domestiche nel lungo periodo sembrano favorire la continuità del legame tra impresa e famiglia fondatrice, permettendo una transizione generazionale di successo.

Le imprese familiari “tradizionali”, invece, si distinguono per una progressiva perdita di identità familiare dovuta ad un progressivo processo di managerializzazione. Tuttavia rimane il forte attaccamento alle tradizioni consolidate nel tempo.

Le imprese familiari “allargate” sono spesso di seconda o successive generazioni e sono caratterizzate dalla presenza di un maggior numero di familiari coinvolti nella

proprietà. Questa situazione comporta spesso una necessaria differenziazione dei soci, la quale rende diffusi fenomeni quali la deriva generazionale (progressivo aumento del numero di membri di una dinastia) e il “raffreddamento” dei soci familiari (progressivo distacco affettivo dall’azienda).

Infine, le imprese familiari “aperte” non sono quasi mai di prima generazione e si caratterizzano per l’autonomia dell’impresa nei confronti della famiglia, sia dal punto di vista patrimoniale che da quello decisionale.

Altri elementi inerenti all’azienda che influenzano la successione imprenditoriale, secondo Piantoni (citato in Cesaroni e Ciambotti, 2011, 102-104), sono: a) le caratteristiche del business in cui opera l’azienda; b) il territorio ed il contesto sociale di riferimento; c) il grado di autonomia dell’impresa dalla famiglia e dal patrimonio familiare; d) la dimensione dell’azienda.

II.2.3 – La famiglia

I rapporti tra famiglia ed impresa possono rientrare in una delle tre seguenti concezioni (Cesaroni e Ciambotti, 2011, 104-120):

- l’impresa non distinta dalla famiglia, quando l’impresa non è riconosciuta come istituto autonomo;
- la famiglia prevale sull’impresa, quando obiettivi, principi e regole familiari prevalgono e condizionano le politiche e le decisioni dell’impresa anche se disfunzionali ad essa (elevato “indice di familismo”);

- l'autonomia dell'impresa dalla famiglia, quando il governo dell'impresa pur perseguendo gli interessi aziendali è cosciente di perseguire anche quelli dei familiari.

Sebbene quest'ultima concezione appaia la più razionale, nella realtà delle PMI sono le altre due a prevalere. Questo porta a delle conseguenze. Se da un lato la funzione della famiglia è quella di assicurare protezione, sopravvivenza e garantire la possibilità di sviluppo di ogni suo componente, l'impresa segue il profitto. Questa differenza di obiettivi si traduce in una differenza di norme fondanti, che nella famiglia sono rappresentate dall'equità mentre nell'impresa dal merito. Queste differenze possono essere vantaggiose nella formazione dell'impresa familiare, ma diventano causa di conflitto quando l'impresa matura e diventa più complessa a livello organizzativo.

Possiamo quindi affermare che se da un lato la maggiore autonomia e il senso di appartenenza consentono di avere un maggiore orientamento al lungo periodo, rapidità decisionale e flessibilità, dall'altro presentano una serie di criticità che inficiano l'efficacia e l'efficienza aziendale.

I problemi a matrice familiare più ricorrenti e particolarmente critici nella successione sono: l'egualitarismo, che diventa pericoloso se lasciato entrare nell'impresa a regolare i rapporti di partecipazione degli eredi alla vita aziendale; le logiche del nepotismo, che garantiscono ai familiari impegnati in azienda percorsi di carriera più basati sull'appartenenza alla famiglia che non sul merito; la

chiusura della compagine societaria al capitale di rischio non familiare, guidata dal timore di perdere il controllo della propria impresa, che inevitabilmente ne limita la crescita. Un ulteriore aspetto familiare da dover considerare è la composizione della famiglia, che se molto numerosa comporterà una rapida deriva generazionale e di conseguenza una maggiore difficoltà nel mantenere la famiglia unita con il passare del tempo (Cesaroni e Ciambotti, 2011, 105-116).

II.2.4 – Il successore: alcuni elementi di selezione

Secondo Carmela Elita Schillaci, l'identificazione del successore avviene a seguito di una serie di scelte che riguardano (1990, 76-89):

- la fonte di designazione, che nelle imprese di prima generazione è l'imprenditore fondatore;
- la sua provenienza, interna o esterna alla famiglia e all'impresa;
- le sue capacità e competenze.

Rispetto alla fonte di designazione è da sottolineare che al fine di evitare una selezione di comodo da parte del predecessore, ad esempio una facile manovrabilità, è opportuno che sia sottoposta a giudizi di valore più oggettivi rispetto a quelli personali dell'imprenditore uscente. Riguardo invece alla provenienza, in gran parte dei processi di successione delle imprese familiari il potere viene trasferito all'interno della famiglia. Questa scelta appare la più

semplice e meno problematica rispetto l'inserimento di un esterno al clan familiare, che risulta più traumatica.

Riguardo infine alle capacità e alle competenze del nuovo leader, da un lato, deve essere capace di portare a buon fine la successione e, dall'altro, deve possedere una serie di qualità, quali ad esempio la capacità di analisi, la capacità politica e di reazione, la capacità innovativa, la capacità di visione.

Il successore potrà essere chiamato a ricoprire ruoli diversi nel processo di transizione generazionale (Cesaroni e Ciambotti, 2011, 121-125):

- a) il ruolo di “*confermatore*”, quando dovrà continuare a sfruttare la formula imprenditoriale del predecessore facendo propri i tratti vincenti (ciò accade quando le condizioni dell'ambiente lo permettono);
- b) il ruolo del “*riorientatore*”, quando il disegno strategico si dimostra ancora vincente ma necessita di interventi sugli aspetti operativi che devono essere riallineati con la formula imprenditoriale;
- c) il ruolo di “*rivitalizzatore*”, quando il successore deve agire per ricreare coerenza tra l'impresa e l'ambiente in cui opera, ricostruendo forme valide e legittimate di autorità e individuando nuove ed opportune scelte strategiche;
- d) il ruolo di “*trasformatore*”, quando il successore sia chiamato ad un'azione di radicale e traumatico cambiamento dovuta ad una situazione di crisi, che mette a repentaglio la sopravvivenza dell'impresa stessa.

II.2.5 – Gli “attori terzi”

Secondo una definizione ampia, si possono definire come attori terzi tutte le persone o istituti, familiari o non familiari, che vengono chiamati a svolgere un ruolo nella realizzazione di un processo di transizione nel quale non si trovano direttamente coinvolti. Esempi di attori terzi sono: i parenti, i collaboratori aziendali, i consiglieri di amministrazione, i professionisti ed i consulenti, gli istituti di credito (Corbetta, 2011, 202-205).

Gli attori terzi possono intervenire in vari modi: identificando anticipatamente un problema o un'opportunità e segnalandola alle persone direttamente coinvolte nel processo di transizione; possono apportare conoscenze specifiche di gestione o di organizzazione che non siano note alle parti direttamente coinvolte nel processo; presentare le esperienze di altre aziende dove siano stati affrontati processi di transazione simili; favorire l'emergere di una decisione comune nel caso che essa debba essere presa da più persone; svolgere il ruolo di facilitatore nelle vari fasi del processo (Corbetta, 2011, 206-207).

È ragionevole affermare che nelle imprese familiari, con una definizione di ruoli e responsabilità non formalizzata, l'attività di determinati attori terzi, come ad esempio dottori commercialisti e consulenti d'impresa, possa assumere un ruolo centrale nell'orientamento delle decisioni e nella risoluzione di eventuali controversie e conflitti interni.

II.3 - IL PROCESSO

In questo paragrafo si segue l'interpretazione data al processo di ricambio generazionale da Corbetta e Minichilli (2016).

Per illustrare i principi e le regole che disciplinano il processo del passaggio generazionale sono comunque necessarie delle premesse. Come già detto, il ricambio generazionale è un processo complesso e può rappresentare opportunità e minacce per la continuità delle aziende familiari. Per il successo di tale processo occorre che tutta la famiglia sia motivata in concreto, secondo quelle che sono le specifiche condizioni della stessa famiglia e dell'azienda. Inoltre risulta utile tener presente quelli che sono i mutamenti sociali in atto, esterni all'impresa.

II.3.1 – Le principali fasi

In base allo studio di Corbetta e Minichilli, (2016, 12-15) il processo di ricambio generazionale può essere articolato nelle seguenti fasi:

a) *Maturazione della consapevolezza della necessità un ricambio generazionale.*

Il processo di ricambio generazionale inizia quando i genitori acquisiscono la consapevolezza di voler trasmettere l'impresa ai figli o alle figlie. Da quel momento inizia la pianificazione del ricambio generazionale.

b) *La maturazione personale dei giovani.*

La maturazione dei figli è un processo articolato che comprende le scelte relative al percorso di studi, la ricerca della “vocazione” professionale e la

formazione del carattere dei successori. Il percorso scolastico deve permettere al giovane, oltre la possibilità di acquisire un insieme di conoscenze specifiche, di sviluppare capacità analitiche utili all'esercizio del ruolo imprenditoriale. Sempre più importanti sono diventate negli ultimi anni le esperienze formative internazionali, accompagnate dalla conoscenza di lingue straniere (in primis della lingua inglese). La prima responsabilità di una famiglia imprenditoriale diventa, quindi, quella di aiutare i giovani a scoprire sé stessi, le proprie attitudini e le reali inclinazioni. Un processo di ricambio generazionale si fonda anche sullo sviluppo di alcuni elementi caratteriali del successore come: il senso di responsabilità, la fiducia in sé stessi, lo spirito di sacrificio, l'adattabilità al cambiamento, l'umiltà, la tenacia. Al fine di continuare la propria crescita, sia personale che professionale, risulta importante una volta terminati gli studi, prima di entrare nell'impresa familiare, che i giovani facciano un'esperienza di lavoro in altre aziende.

c) *L'ingresso dei giovani in famiglia.*

Per l'ingresso e la carriera nell'azienda familiare dei giovani è necessario che il loro cammino sia progettato *ad hoc* tenendo conto sia delle necessità dell'azienda sia delle caratteristiche personali. Ad oggi, una componente essenziale nei processi di ricambio generazionale è l'orientamento al futuro. La velocità dei mutamenti nei business ha reso obsoleto l'apprendimento "in trincea" (ad es. in produzione), anche se rimane comunque opportuno, in quanto

c'è il rischio che tale esperienza possa prolungarsi per molto tempo, come si usava in passato. Si ritiene quindi condivisibile che dopo alcuni mesi di apprendistato i giovani vengano sollecitati ad assumersi da subito limitate responsabilità dirette, magari alle dipendenze di un manager non familiare. Sono invece da evitare gli inserimenti in posizioni dai contenuti non chiari e le prolungate esperienze in posizioni di staff senza responsabilità diretta. Molto delicato rimane comunque il rapporto che si instaura tra giovani e genitori, in quanto le “conoscenze tacite” possedute dall'imprenditore possono essere trasmesse solo per via osmotica, analizzando e studiando i comportamenti e gli atteggiamenti dello stesso imprenditore. Opportuna risulta quindi essere la partecipazione del successore a riunioni ed incontri con gli stakeholder critici dell'azienda.

d) *Il periodo di convivenza tra genitori e figli e figlie.*

La fase di convivenza consiste quasi sempre in qualche forma di convivenza intergenerazionale, che può durare anche per più anni. In questa fase è di fondamentale importanza impostare una sana dialettica tra genitori e figli.

e) *Il subentro ai genitori: “presa del comando” da parte dei giovani.*

L'ultima fase è quella del “passaggio del testimone”. Questo passaggio risulta essere molto delicato dal punto di vista emozionale in quanto i genitori tenderanno a dilazionarlo nel tempo, mentre figli/e tenderanno ad assumere il più rapidamente possibile il comando. Al fine di rendere tale passaggio meno

traumatico possibile si deve richiedere: ai genitori di rinunciare ad alcuni contenuti del proprio ruolo e trasmettere progressivamente la responsabilità ai figli; alla nuova generazione di ricercare per i genitori un ruolo che consenta loro di non staccarsi completamente dall'azienda.

II.3.2 – La pianificazione

La pianificazione si configura come uno strumento di sostegno all'elaborazione dettagliata ed alla realizzazione della strategia aziendale. Tuttavia, i piani predisposti non vincolano la strategia a schemi rigidi e imm modificabili; invero, la mutevolezza delle variabili ambientali ed i frequenti mutamenti che caratterizzano la gestione aziendale inducono ad una evoluzione della strategia e, quindi, ad una revisione dei piani stessi. Emerge una visione della strategia come processo basato su una logica incrementale, ossia sull'adattamento costante delle decisioni adottate in rapporto ai cambiamenti del contesto competitivo (Dell'Atti, 2007, 99).

Il percorso di pianificazione deve essere seguito da più soggetti; oltre ai consulenti interni, ed eventualmente anche esterni, si richiede la partecipazione attiva della famiglia proprietaria e, se vi sono, dei managers e dirigenti che occupano una posizione di primo piano in azienda. Nella sostanza il percorso si articola nelle seguenti fasi (Dell'Atti, 2007, 103):

- fase di definizione di una visione comune;
- fase di progettazione della transizione;

- fase di monitoraggio della transizione.

Inizialmente, nel corso di più riunioni, si ha uno scambio di opinioni e visioni per cui si arriva ad un accordo. Viene, quindi, chiarito, sotto la guida del gruppo di consulenza, l'orientamento strategico di fondo dell'impresa, ovvero l'insieme dei valori e delle finalità in cui la famiglia proprietaria si riconosce pienamente. Nella seconda fase si realizza lo sviluppo dettagliato del "progetto di transizione". Si tratta di formalizzare l'orientamento strategico di fondo e di definire concretamente la soluzione al problema successorio, illustrando sia gli obiettivi strategici di medio/lungo termine, sia le azioni di natura tecnico-operativa. Infine, vi è una fase di monitoraggio della transizione in cui si implementa un controllo sistematico relativo alla realizzazione degli interventi previsti. Tale controllo si protrae nel tempo e continua, anche se in modo meno rigido, persino quando gli obiettivi del processo di transizione sono stati ormai raggiunti ed occorre solo consolidarli. Durante quest'ultima fase si verifica l'attualità del progetto di transizione e si valuta la possibilità di apportarvi le eventuali modifiche.

Il progetto di transizione deve essere inteso come un piano integrato in cui l'attenzione viene focalizzata in tre diverse aree definibili come: l'area "aziendale", quella "familiare", quella "proprietaria". Pertanto, esso risulta scomponibile in tre piani strategici (Dell'Atti, 2007, 104):

- il piano strategico aziendale, atto ad evidenziare le linee di sviluppo dell'azienda e la sua futura struttura organizzativa e finanziaria;

- il piano strategico familiare, volto a formalizzare i rapporti tra impresa e famiglia;
- il piano strategico patrimoniale, che definisce i futuri assetti proprietari dell'impresa.

I tre piani individuati rispecchiano gli obiettivi particolari dei diversi portatori di interessi presenti nell'impresa familiare: il management, la famiglia, la proprietà. Invero, mentre il management è fortemente interessato alle performances economiche dell'azienda, la famiglia vede l'azienda come lo strumento atto a garantire la propria sicurezza finanziaria e tramite il quale trasferire la propria identità nel tempo; infine, la proprietà considera l'azienda come un investimento da cui trarre una congrua remunerazione.

III – L'ORGANIZZAZIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI

III.1 – L'ASPETTO ORGANIZZATIVO DELLE IMPRESE FAMILIARI

Le strutture organizzative di molte aziende familiari, soprattutto in quelle di minori dimensioni, o sono poco formalizzate oppure presentano elementi di differenza tra gli assetti formali e quelli sostanziali (Corbetta, 2010, 122).

Prevale quindi una logica “organicistica”, che privilegia la continua ridefinizione dei compiti individuali grazie alla interazione con gli altri piuttosto che la rigida definizione dei compiti e delle procedure. La mancata formalizzazione può collegarsi all'esigenza di non scontentare alcun familiare, oppure al fatto che uno o più familiari sono presenti in più organi, rendendo maggiormente complesso il processo di formalizzazione (Corbetta, 1995, 67).

Questa mancanza può tuttavia anche dipendere dai convincimenti del familiare che esercita il ruolo imprenditoriale, in tema di rapporto con i manager non familiari.

In alcune family business si giunge delle volte a formalizzare un organigramma che però presenta tratti di ambiguità: l'assegnazione di responsabilità che non vengono esercitate a pieno; la creazione di responsabilità di primo livello per ruoli che non lo meriterebbero; la presenza di più familiari impegnati nello stesso ruolo. Nel medio-lungo termine tali ambiguità producono inefficienze, incertezze, fraintendimenti e demotivazione, che non permettono la crescita di un modello

organizzativo che possa accompagnare lo sviluppo dell'azienda (Corbetta, 2010, 124-125).

Per queste ragioni, la formalizzazione di un organigramma chiaro, che segua una logica precisa di assegnazione delle responsabilità, è un passaggio obbligato per un'azienda familiare che voglia crescere e svilupparsi. Al tempo stesso è ragionevole affermare che una precisa definizione dei ruoli e delle gerarchie aziendali si inserisca come elemento facilitante nel processo di ricambio generazionale.

La corporate governance definisce quindi le strutture, sia formali che informali, ed i processi che coinvolgono le posizioni apicali di un'organizzazione (Di Toma e Montanari, 2013, 90).

La particolare combinazione di incentivi, relazioni di autorità e regole di legittimazione producono una governance più o meno idonea a sostenere lo sviluppo e le criticità che l'impresa familiare dovrà affrontare nel tempo. L'integrazione della corporate governance con la strategia aziendale si fonda sul continuo perseguimento dell'adattamento alla varietà ed alla dinamicità dei fenomeni interni ed esterni all'organizzazione.

Il rinnovamento strategico consiste nell'analisi e nell'adeguamento competitivo dei processi, dei contenuti e dei risultati. Questi elementi vanno inquadrati in una prospettiva di lungo periodo. Condizione necessaria per il rinnovamento strategico è la capacità dei manager apicali di promuovere e guidare il processo di

cambiamento. Essi devono affrontare un conflitto di ruolo poiché l'impiego efficiente delle risorse attuali può contrastare con l'acquisizione e la sperimentazione di nuove competenze (Di Toma e Montanari, 2013, 97).

Nell'ambito di un passaggio generazionale o di una crescita dimensionale, il manager dovrà integrare le nuove ed indispensabili competenze senza sminuire quelle già consolidate, partendo da un'analisi dei punti di forza che hanno storicamente determinato il successo dell'impresa.

Ove non si realizzino le necessarie modifiche organizzative, prima o poi la continuità dell'azienda sarà minacciata dall'irrigidimento organizzativo. Con tale espressione si intende uno stato di malessere in cui può trovarsi un'impresa che, nonostante i cambiamenti ambientali ed interni, non si innova e tende a mantenere lo stesso modello organizzativo per troppo tempo (Corbetta, 2010, 127).

Questo può essere dovuto per esempio alla mancanza di competenze della leadership aziendale in carica, che non considera i vantaggi di una struttura organizzativa più funzionale.

Nelle aziende familiari le due forme più diffuse di irrigidimento organizzativo sono collegate alle difficoltà di procedere al necessario ricambio manageriale e di sviluppare il lavoro collegiale. Tali difficoltà possono essere superate attraverso un'apertura dell'imprenditore al meccanismo di delega, che in modo esemplificativo possiamo definire come la capacità di attribuire ad altri parte delle proprie funzioni, pur delimitandone le aree e gli ambiti.

III.2 – LA CORPORATE GOVERNANCE NELLE IMPRESE FAMILIARI

Per governance dell'impresa intendiamo quindi un insieme eterogeneo di strumenti, sistemi ed assetti (di natura organizzativa, finanziaria e normativa) che influenzano i processi decisionali aziendali (D'Allura e Faraci, 2018, 25-27).

Le specificità della corporate governance familiari dipendono dalle possibili combinazioni con cui la famiglia è presente nella proprietà, nel controllo e nella gestione dell'impresa. Tali combinazioni possono dipendere dalle caratteristiche della famiglia proprietaria e dallo stadio generazionale dell'impresa, come in parte già visto in precedenza.

Un elemento di specificità delle imprese familiari è dato dal fatto che gli incentivi ai manager (in particolare se interni alla famiglia) non dovrebbero essere di natura economica ma collegati al *commitment* che il soggetto ha verso l'impresa e agli elementi di natura socio-politica della relazione con la proprietà.

Un elemento importante da considerare nell'ambito organizzativo delle imprese familiari è il contesto istituzionale. In generale, per contesto istituzionale si intende l'insieme di norme, regole e regolamenti stabili che disciplinano i comportamenti sociali, in parte condizionando gli obiettivi perseguibili dalla società (D'Allura e Faraci, 2018, 29).

Considerando la stessa famiglia come un'istituzione, l'impresa attinge da questa le risorse in via principale (lavoro, relazioni e capitali). In questo senso, l'impresa

familiare è formalmente meno dipendente dal contesto istituzionale rispetto alle altre imprese.

II.2.1 – I modelli dell'impresa familiare

La proprietà e il governo dell'impresa familiare spesso risentono delle dinamiche interpersonali presenti all'interno del nucleo familiare.

D'Allura e Faraci (2018, 32) descrivono una possibile tassonomia dei modelli di governance dell'impresa familiari considerando la presenza o meno dei componenti della famiglia e l'orientamento che ne consegue sulle traiettorie di crescita. I modelli individuati sono tre:

- il modello di governance “*family-centered*”, in cui la presenza della famiglia nella proprietà, nel governo e nella gestione è di tipo esclusivo. La famiglia governa per intero i processi e seleziona le risorse e competenze, prediligendo quelle familiari. Questo può generare situazioni in cui la famiglia diventa di fatto un ostacolo alla crescita e allo sviluppo dell'impresa, in particolare, nel caso in cui i componenti del nucleo familiare non abbiano competenze adeguate ai compiti e ai ruoli che sono chiamati ad esercitare. Al contrario, se i familiari sono competenti, cioè possiedono quelle capacità imprenditoriali e manageriali specifiche del family business, è apprezzabile un effetto positivo della presenza della famiglia nell'impresa, in termini soprattutto di risultati raggiunti. Si tratta dei modelli familiari puri, in cui è forte l'identificazione della famiglia con

l'impresa. Quest'ultima è emanazione diretta dei valori e delle tradizioni della famiglia che costituiscono un valore unico e irripetibile nel confronto con le altre imprese. Su queste basi, studiare la famiglia significa studiare l'impresa e viceversa.

- il modello di governance “*market-oriented*”, che si caratterizza per il permanere di una proprietà interamente familiare, ma con l'apporto di un management esterno alla famiglia. Il governo aziendale è separato dalla proprietà ed è affidato a soggetti dotati di elevata professionalità. In realtà, un quadro del genere, reso ibrido dalla presenza di soggetti esterni alla famiglia, è ancora riconducibile ad una governance di tipo familiare, per diversi motivi. In primo luogo, occorre vedere caso per caso dove il management operi a livello aziendale e con quale grado di empowerment che gli è riconosciuto dalla proprietà familiare. È frequente, infatti, che spesso ai manager siano delegate funzioni che, per quanto critiche nel governo aziendale, non sono però quelle strategiche che la famiglia continua a riservare a sé stessa e ai componenti del nucleo familiare. In secondo luogo, pur essendoci un management che apporta capacità manageriali di cui sovente le imprese familiari difettano, esistono atteggiamenti e comportamenti di *stewardship* che finiscono per allineare perfettamente i comportamenti degli organi di governo con quelli della proprietà. In terzo luogo, ed è qui che risiede la specificità della governance familiare, l'apporto di manager esterni, sicuramente più improntato ad una

cultura del mercato, non snatura, ma si integra perfettamente sia con il patrimonio di capacità imprenditoriali e manageriali, identificabili con il termine di *familiness*, si integra anche con l'insieme di valori che caratterizzano ed identificano la famiglia imprenditoriale nel suo territorio e nella sua comunità di riferimento.

- il modello di governance "*investor-centered*", in cui la famiglia ha aperto la proprietà a soggetti esterni. Anche in questo caso si è in presenza di una ibridazione della proprietà familiare che però non ne snatura la governance. I motivi di tale scelta di apertura a terzi possono essere diversi tra questi: 1) la famiglia incorre in difficoltà relazionali e alcuni soci decidono di cedere la quota a terzi; 2) il modello "*market-oriented*" evolve e richiede l'apporto di nuovi capitali che vengono acquisiti fuori dalla famiglia. In ciascun caso, il mutamento dell'assetto proprietario genera un processo di professionalizzazione dell'impresa familiare attinente sia agli organi di governo che assumono carattere formale (formalizzazione del consiglio di amministrazione con partecipazione dei componenti esterni alla famiglia, attività di rendicontazione formalizzata), sia l'ingresso di risorse e competenze che rappresentano l'emanazione diretta della nuova parte proprietaria. Tali mutamenti generano inevitabilmente nuove procedure decisionali che tendono a mutare le caratteristiche dell'impresa familiare, in alcuni casi intaccandole

negli aspetti fondamentali: obiettivi familiari, rispetto delle tradizioni di famiglia, prevalenza degli interessi della famiglia rispetto a quelli aziendali.

III.3 - IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il consiglio di amministrazione è il meccanismo cardine del sistema di corporate governance e rappresenta l'anello di congiunzione tra i fornitori di capitale e coloro che lo impiegano per produrre nuova ricchezza. Nelle imprese familiari può costituire l'organo regolatore dei rapporti tra famiglia ed impresa. Esso esercita un ruolo attivo nel garantire gli equilibri che sostengono lo svolgimento dell'attività economica e la leadership di famiglia. È responsabilità primaria del CdA la formulazione di piani accurati per il futuro, sia della famiglia che dell'impresa, riguardo al patrimonio, alla successione ed alla pianificazione strategica (Di Toma e Montanari, 2013, 67-68).

Le funzioni esercitate dal CdA sono: a) funzione di indirizzo strategico, in quanto ha la responsabilità di guidare le scelte strategiche dell'impresa determinando gli obiettivi e stabilendo le risorse necessarie per raggiungerli; b) funzione di controllo, sui risultati ottenuti e sull'andamento delle politiche attuate; c) funzione di rappresentanza dei gruppi familiari, quando vi è la mancanza di un leader capace di tutelare in modo equo e soddisfacente tutti i rami della famiglia; d) funzione di gestione delle relazioni con l'ambiente esterno, poiché critico è lo sviluppo di relazioni solide tra l'impresa e gli altri interlocutori. Secondo la prospettiva

dell'agency theory, il CdA svolge anche la funzione di protezione del valore dell'impresa rispetto ad eventuali comportamenti opportunistici che si possono verificare in capo alle figure dirigenziali (ibid., 69-73)

Nelle aziende familiari il forte coinvolgimento della proprietà può far sì che, anche in realtà medio-grandi, il CdA sia prevalentemente o esclusivamente composto da familiari (Corbetta, 2010, 154).

Per operare in maniera efficace ed efficiente il CdA dovrebbe rispettare alcune *best practices*, tra cui: un numero non troppo ampio di consiglieri e nel caso di più di sette-nove persone, l'attivazione di un comitato esecutivo più ristretto; competenze e capacità adeguate tra i consiglieri; un numero di consiglieri esterni alla famiglia congruo, che consenta loro di incidere sulle scelte del CdA; una struttura in cui le posizioni di Presidente e dell'eventuale Amministratore Delegato siano distinte, per evitare concentrazioni di potere eccessive; la presenza di Comitati *ad hoc* dedicati a temi delicati quali le nomine e le remunerazioni dei principali manager, anche familiari (ibid., 155).

I ruoli svolti da un Cda ben funzionante, che previene anche l'insorgere di crisi all'interno della compagine proprietaria, sono (ibid., 156-160):

- a) il ruolo di "riequilibratore", che consiste nel bilanciare il potere imprenditoriale al fine di stimolare o frenare le iniziative proposte;

- b) il ruolo “partecipativo”, nel caso di soci non gestori proprietari di quote significative del capitale; tale ruolo consiste nel mantenere solide e funzionali le relazioni tra le varie tipologie di soci;
- c) il ruolo di “controllore”, per consentire di monitorare l’operato dell’AD sia quando questo è un socio od una persona esterna alla famiglia;
- d) il ruolo di facilitatore, cercando di prevenire i rischi dovuti a tensioni interpersonali, come ad esempio un blocco delle comunicazioni tra la compagine proprietaria;
- e) ruolo di governo, principalmente per i problemi di natura strategica.

Uno dei principi chiave che dovrebbe guidare il buon funzionamento e l’efficacia di un CdA è quello di *accountability*, in forza del quale tutti i vari organi aziendali devono rendere conto agli organi gerarchicamente superiori. Così facendo aumenta la trasparenza aziendale, indispensabile sia in momenti di crisi che in momenti di crescita, attraverso la quale si semplifica il processo di gestione e di definizione delle linee strategiche aziendali.

III.3.1 – Gli amministratori esterni

L’ingresso nell’organo amministrativo di consiglieri non appartenenti alla famiglia controllante è ancora una prassi scarsamente diffusa e prevalentemente circoscritta alle imprese familiari quotate, nonostante la generale convinzione sui benefici che le imprese familiari potrebbero trarne (Di Toma e Montanari, 2013, 76).

La presenza di consiglieri esterni può rappresentare un meccanismo di governance utile all'efficacia della funzione protettiva del valore aziendale ed antagonista al rischio di autoreferenzialità del consiglio di amministrazione. Essi possono anche esercitare un ruolo sostanziale per contenere i conflitti di interesse tra i proprietari. Al consigliere esterno si richiedono le competenze per contribuire alle scelte strategiche, la conoscenza delle caratteristiche del settore, le capacità relazionali che gli permettano di ottenere la fiducia dei familiari e di collaborare con persone appartenenti a generazioni diverse.

Ciò che valorizza significativamente il contributo del consigliere esterno è l'autorevolezza che consente di mantenere l'indipendenza nelle discussioni in cui si affrontano argomenti sensibili per le implicazioni familiari che possono derivarne. Ad esempio, il consigliere esterno può fornire un contributo utile nelle scelte di successione nelle posizioni chiave, fornire prospettive esterne di analisi delle criticità della gestione ed esercitare il ruolo di mentore nella formazione e nella pianificazione della carriera delle generazioni entranti (Di Toma e Montanari, 2013, 77).

IV – IL PASSAGGIO DIMENSIONALE

IV.1 – LA CRESCITA AZIENDALE

Crescere dimensionalmente significa aprirsi al contesto e alla competizione internazionale. Ciò comporta anche connettersi con una qualificata rete di interlocutori e collaboratori (università, istituzioni, interlocutori finanziari, ecc.). Tale crescita per le imprese familiari italiane passa attraverso la creazione di valore per tutti gli azionisti dell'impresa stessa (sia familiari che non) e per tutti coloro che si relazionano con essa (Voltattorni e Bertoldi, 2019, 10).

Sottolineando l'importanza della pianificazione del passaggio generazionale e la sua buona riuscita, tale processo risulta essere condizione necessaria ma non sufficiente per la crescita dimensionale dell'impresa.

La competizione internazionale è caratterizzata da anni da due importanti trend: una competizione sempre più intensa, veloce e variegata ed un livello maturo di tutti i settori dell'economia. Ciò richiede alle imprese investimenti in tutti gli aspetti aziendali (risorse umane, innovazione, governance, ecc.) al fine di mantenere un vantaggio competitivo. In questo panorama le imprese familiari italiane si trovano al tempo stesso in una situazione favorevole, in quanto riconosciute a livello globale per competenze, creatività e qualità, ma anche in una situazione sfavorevole a causa della loro dimensione medio-piccola. In queste dinamiche assumono un ruolo centrale le imprese di più grande dimensione, le “imprese faro”, che all'interno dei

distretti industriali italiani hanno un effetto traino per quelle piccole e medie, grazie al loro orientamento alla ricerca e allo sviluppo, alla logistica e all'internazionalizzazione. Lo stesso Vittorio Merloni nel 1980 affermava come le micro-strutture italiane non potessero bastare per affrontare la sfida dei mercati internazionali (Voltattorni e Bertoldi, 2019, 13-15).

Osservando il passaggio dimensionale dal punto di vista della famiglia proprietaria, un'impresa che cresce permette di soddisfare tutti gli azionisti ed incrementare il patrimonio familiare e personale. Inoltre si vengono a creare possibilità per i familiari interessati e competenti di avere ruoli di responsabilità nella gestione.

Risulta quindi essenziale per lo sviluppo e la continuità aziendale riuscire a costruire e mantenere un efficace equilibrio tra la crescita aziendale e l'unità della famiglia.

IV.1.1 – Gli ostacoli alla crescita

Secondo Voltattorni e Bertoldi (2019, 50-56), i motivi della mancata crescita delle aziende familiari si possono sintetizzare in cinque cause principali.

La prima è la scarsa o totale mancanza di flessibilità nella leadership e la resistenza al cambiamento, come dimostrato dalla bassa propensione alla pianificazione strategica. Dagli studi effettuati sulle tipologie di strategie adottate dalle aziende familiari è emerso che la maggior parte di queste adotta o la strategia *defender*, conservativa e ostile al cambiamento, oppure adotta la strategia *prospector*, con la

quale l'innovazione di prodotto o di processo divengono centrali nella crescita aziendale. Una corretta pianificazione strategica ed il coinvolgimento dei familiari nelle scelte di cambiamento si possono considerare come condizioni indispensabili al passaggio dimensionale e alla crescita.

Il secondo ostacolo è la mancanza di leadership della Next-Generation, che può derivare dal fatto di sentirsi intimiditi dai successi raggiunti dalla passata generazione e dal dover affrontare un continuo paragone con il predecessore. Questa dinamica può quindi portare ad una gestione avversa al rischio e riluttante nel prendere decisioni critiche, frutto del timore di deludere la propria cerchia familiare. Tuttavia questa mancanza può essere anche frutto dell'agiatazza economica raggiunta dalla famiglia in generale e quindi dalla tendenza a voler mantenere lo status quo.

Una terza causa, secondo gli autori, è la maturità del ciclo di vita dell'impresa e l'incremento del livello competitivo. Nelle imprese familiari i rapporti con gli stakeholder sono più duraturi e basati sulla lealtà e sui valori della famiglia. Viene così ad emergere il rischio di non riuscire a rispondere in maniera tempestiva ai cambiamenti della domanda e all'intensità della competizione. Relazioni troppo strette con gli stakeholder rallentano la crescita dell'impresa e non ne agevolano la flessibilità, con conseguenze come la perdita di attrattività agli occhi degli investitori, dei possibili partner e dei manager stessi.

Un quarto ostacolo è la limitata disponibilità dei capitali a disposizione dell'azienda familiare e della famiglia imprenditoriale. La sfida che nasce è quella di trovare un equilibrio nella redistribuzione della ricchezza prodotta, destinata in un'ottica di crescita dimensionale soprattutto all'autofinanziamento dell'impresa.

Infine un ultimo ostacolo è individuato nella differenza di obiettivi, valori e bisogni all'interno della famiglia imprenditoriale. Vi sono molte possibilità che il percorso formulato in una strategia di lungo periodo possa non convergere con le esigenze della famiglia proprietaria. Pertanto l'obiettivo più diffuso nelle aziende familiari non è la massimizzazione della creazione di valore per l'impresa, ma la combinazione tra creazione di valore e creazione, distribuzione e stabilità della ricchezza per la famiglia imprenditoriale.

IV.1.2 – L'essenza imprenditoriale

Schumpeter (citato in Voltattori e Bertoldi, 2019, 58) ha così definito il comportamento imprenditoriale: “L'essenza dell'imprenditore consiste nell'assolvere la funzione di realizzare il nuovo; il profitto che ne deriva è il vero proprio profitto dell'intraprendere”. All'imprenditore nel processo di passaggio generazionale e dimensionale, oltre alle competenze, alla visione e leadership è anche richiesta la volontà di rischiare il capitale che possiede per una missione in cui crede. Possiamo quindi affermare che ciò che non può mancare al manager è la

professionalità, mentre ciò che non può mancare all'imprenditore è il coraggio, inteso come capacità di sopportare uno stress anche elevato dovuto al rischio.

L'essenza imprenditoriale è composta di tre elementi: le qualità rare (attitudini, competenze), i processi imprenditoriali e le attività che ne conseguono. Le qualità rare permettono di realizzare una realtà imprenditoriale fortemente caratterizzata, ma non sono trasmissibili nel passaggio generazionale. I valori e le peculiarità personali dell'imprenditore generano a loro volta le euristiche imprenditoriali (regole semplici dell'agire) e determinano i modelli imprenditoriali.

La cultura di un'azienda di famiglia è in gran parte il risultato dei valori e delle norme di un fondatore ed è radicata nella famiglia e nella sua storia. Possiamo quindi definire primario il ruolo del fondatore nel creare la cultura organizzativa.

IV.2 - UNA STRATEGIA PER LA CRESCITA: I PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E DIVERSIFICAZIONE

Il processo di elaborazione di una strategia è un processo dinamico che coinvolge tutta la famiglia imprenditoriale e gli eventuali manager dell'azienda. La strategia per essere chiara e ben definita deve essere condivisa. Proprio per questo risulta essenziale per l'azienda avere una *vision* ed una *mission* condivise¹. A questi

¹ La *vision* e la *mission* sono dei componenti essenziali di una strategia aziendale. La *vision* infatti rappresenta la definizione degli obiettivi futuri concordati a livello direzionale; la *mission* ci indica invece quali sono le azioni operative programmate per raggiungere quegli obiettivi.

elementi si può aggiungere anche il livello di ambizione, che permette di definire le iniziative e gli obiettivi che si vogliono perseguire in ottica di una prioritizzazione delle necessità dell'azienda e della famiglia imprenditoriale (Voltattorni e Bertoldi, 2019, 81).

Identificare e interpretare il cambiamento risulta essenziale per il passaggio dimensionale. In questa dinamica risulta fondamentale, oltre ai valori della famiglia imprenditoriale, il pensiero strategico, ovvero l'abilità di concepire azioni pratiche capaci di superare le sfide per il perseguimento di un fine superiore. Tuttavia la strategia competitiva deve nascere da una conoscenza approfondita del settore nel quale si opera: la determinante fondamentale della redditività aziendale è l'attrattività del settore industriale.

Conoscere sé stessi e l'ambiente competitivo nel quale si opera è fondamentale per capire, creare o mantenere un vantaggio competitivo, sia esso dato dalla leadership di costo o dalla differenziazione o dal posizionamento in nicchie di mercato. L'analisi competitiva, attraverso benchmark con i top player del settore, aiuta a capire le dinamiche del settore stesso in modo da poter operare al meglio delle proprie possibilità.

L'approccio pragmatico e imprenditoriale richiede che la strategia per il passaggio dimensionale sia declinata in iniziative e attività capaci di generare valore aggiunto e ottenere la crescita realizzando ciò che si è pensato in fase di definizione. Lo strumento per eccellenza di analisi dello scenario competitivo è la matrice SWOT,

con la quale si evidenziano, da una prospettiva interna, punti di forza e debolezza, da una prospettiva esterna, minacce e possibilità. A questo strumento si affianca l'analisi TOWS, consistente in una tecnica di lettura particolare della matrice SWOR, la quale permette di elaborare nuove strategie basate sulla combinazione degli elementi esogeni ed endogeni dell'azienda (Voltattorni e Bertoldi, 2019, 90). Queste analisi preliminari dell'ambiente esterno, interno, della *vision* e *mission* aziendale e l'interiorizzazione dei valori della famiglia imprenditoriale servono da pilastri per la costruzione di un piano industriale capace di condurre in modo coordinato al passaggio dimensionale.

Per la formulazione della strategia in concreto occorre come primo passo definire il più probabile sentiero di sviluppo in uno scenario inerziale, ovvero la *baseline*. Questo scenario ci aiuta a comprendere come l'azienda si comporterà in futuro senza l'attivazione di nessuna iniziativa strategica. Su questo "piano *baseline*" si andranno poi ad inserire le iniziative strategiche che, per loro natura, avranno un impatto incrementale (ad es. sviluppo di nuovi mercati e prodotti) in termini economici, patrimoniali e di cassa.

La definizione delle iniziative strategiche da realizzare per la crescita dimensionale darà come risultato le sfide chiave (*core challenge*) che l'impresa dovrà affrontare. Tale passaggio permette di affrontare i problemi durante lo sviluppo dell'azienda in modo strutturato, in situazioni di risorse e tempi limitati, senza rischiare di perder tempo in obiettivi e sfide di minore importanza.

Per definire quali sono le core challenge partendo dalle iniziative strategiche, Voltattorni e Bertoldi (2019, 92) indicano di seguire un processo composto da quattro passaggi:

- a) definizione delle iniziative strategiche, ovvero quelle più significative e necessariamente misurabili e monitorabili;
- b) definizione del cambiamento atteso, cioè quello derivante dalla realizzazione dell'iniziativa strategica;
- c) analisi della business performance, attraverso le *key performance indicators* per prevedere ex ante l'impatto di tali iniziative;
- d) definizione delle sfide chiave, attraverso la prioritizzazione delle iniziative considerate con riguardo al piano di crescita ed all'utilizzo di risorse.

L'ultimo passo della pianificazione strategica è, quindi, la stesura di un *execution plan*, utile per gestire il processo cercando di ridurre l'incertezza riguardante le previsioni. Due sono gli approcci all'esecuzione:

- coordinamento e controllo (*top down*), attraverso un *Project Management Officer* che coordinerà le attività;
- cooperazione, dedizione e ingaggio (*partecipativo*), attraverso l'autonomia delle *business unit* e dei manager nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo nel lungo periodo indicati dal *top management*.

Tra le strategie di crescita più importanti troviamo le strategie di internazionalizzazione e quelle di diversificazione.

a) *Le strategie di internazionalizzazione nelle imprese familiari*

Le imprese a conduzione familiare mostrano modelli di internazionalizzazione simili alle aziende (Corsico, Acciarini e Peruffo, 2020, 64-67).

I fattori che possono influire sulla strategia di crescita sono:

- la natura del prodotto o servizio offerto dall'azienda;
- la dimensione del mercato interno e la rivalità tra concorrenti locali;
- stabilire un vantaggio competitivo di eccellenza nel panorama globale, posizionandosi su una fascia alta di mercato.

I percorsi che le imprese possono seguire per la loro crescita internazionale sono molteplici, come differenti sono talvolta le risorse necessarie, la velocità di esecuzione ed il rischio richiesto. Per questo strutturare un sistema di business online e virtuale (ad esempio attraverso il sito web, l'e-commerce, i virtual showroom, le video conferenze con i clienti, ...) può rappresentare una soluzione relativamente più rapida ed a minor costo. Ciò rispetto ad altre iniziative come lo sviluppo commerciale attraverso intermediari e distributori o l'insediamento all'estero di unità di rappresentanza o produttive, anche in collaborazione con partner terzi. In alcuni casi specifici, attraverso una valenza del marchio, è possibile avviare una politica di internazionalizzazione anche attraverso una rete di *franchising*, sia con punti vendita all'ingrosso che al dettaglio. La crescita aziendale sui mercati internazionali attraverso filiali controllate dell'impresa ed i processi di *Mergers & Acquisitions* (M&A) risultano i percorsi maggiormente onerosi per le

imprese, oltre che rappresentare investimenti con minor velocità di rientro. Tra le varie alternative, le alleanze strategiche possono presentare una serie di vantaggi in termini di flessibilità organizzativa e di superamento delle barriere culturali e giuridiche tra i paesi. In ogni caso, le strategie vincenti non derivano solo da una formulazione intelligente, ma sono piuttosto il risultato di processi eseguiti ed implementati nel tempo, anche in modo congiunto e complementare.

b) La diversificazione nelle imprese familiari

La diversificazione può essere una scelta per ampliare e sviluppare l'attività aziendale originaria. Può essere attuata in settori correlati all'attività principale, diversificazione correlata, oppure in settori non collegati al *core business* aziendale, diversificazione non correlata (Corsico, Acciarini e Peruffo, 2020, 68).

Le ragioni che possono influenzare la decisione di diversificare sono diverse, come ad esempio ridurre il rischio delle singole attività ed ottenere sinergie produttive tra i vari settori.

Nell'ambito dell'impresa familiare, i vantaggi che la diversificazione permette possono essere (Corbetta, 2010, 90):

- facilitare l'attribuzione ai vari familiari di un ruolo imprenditoriale, permettendo così di evitare eventuali conflitti di *leadership*;

- facilitare lo svolgimento dei processi di successione, poiché dà la possibilità di realizzare diverse opzioni, senza costringere i familiari a rimanere vincolati alla proprietà di un'unica attività aziendale.

Alcuni studi hanno messo in evidenza la natura più conservatrice delle imprese familiari relativamente alle strategie di diversificazione. In particolar modo la generazione fondatrice è maggiormente resistente agli investimenti in attività *non-core*. Ciò può dipendere dalla volontà del fondatore di non intaccare l'identità aziendale ed a preservare i valori su cui si basa l'azienda familiare (Corsico, Acciarini e Peruffo, 2020, 69).

IV.3 – ALCUNI STRUMENTI FINANZIARI PER LA CRESCITA

Ad oggi la crescita dimensionale delle imprese familiari italiane è incentivata da vari strumenti, più numerosi che in passato, ai quali le stesse possono attingere per finanziare la propria crescita. La constatazione che il sistema bancario non sia più il canale preferito per investire nella crescita è stata ampiamente confermata a partire dalla crisi del 2008 (Voltattorni e Bertoldi, 2019, 97).

Il più importante, ma anche il più ambizioso tra i vari strumenti, è sicuramente la quotazione in borsa. Tra i vantaggi che l'operazione di quotazione comporta, possiamo individuare la possibilità di raccogliere capitali più facilmente, di diversificare le fonti di finanziamento dell'impresa, di avere una maggiore appetibilità agli occhi degli operatori esterni. La quotazione in borsa permette anche

la cessione delle quote da parte dei componenti della famiglia non interessati, in maniera più semplice e l'adozione di un sistema di governo orientato ai principi di bilanciamento dei poteri e di rappresentanza. Tra le criticità di questo strumento troviamo invece: la resistenza dell'imprenditore nel dover rendere conto ai mercati delle proprie scelte strategiche, l'introduzione di procedure formalizzate ed i costi richiesti per l'avviamento e la gestione della quotazione (Voltattorni e Bertoldi, 2019, 98-100).

Nel marzo del 2012 è nato l'AIM, il mercato dedicato alle piccole e medie imprese, che costituisce il percorso di evoluzione della Borsa Italiana con la finalità di semplificare il percorso di quotazione. I requisiti sono una quantità di azioni flottanti non inferiori al 10%, un bilancio certificato e la presentazione di dati semestrali e annuali (non trimestrali come per le imprese più grandi. Affianco all'AIM, sempre nel 2012 è nato il percorso ELITE, che si propone di supportare e affiancare le PMI, in larga parte familiari, attraverso un percorso formativo indirizzato alla struttura manageriale. L'obiettivo delle tre fasi in cui si articola il percorso è quello di far prendere consapevolezza ai manager degli strumenti e delle competenze finanziarie necessarie per poter far crescere l'impresa nel suo complesso (Voltattorni e Bertoldi, 2019, 100-102).

Un ulteriore strumento presente nel mercato italiano dell'AIM dal 2009 è la SPAC (*Special Purpose Acquisition Company*). Essa indica un veicolo di investimento che ha l'obiettivo di reperire le risorse finanziarie necessarie ad acquisire un'altra

impresa (target) ed a fonderla in una singola società operativa (*business combination*). La SPAC deve collocarsi sul mercato borsistico e i capitali raccolti con l'IPO vengono depositati su un conto vincolato indisponibile agli amministratori. I vantaggi di questo strumento sono la velocità di accesso alle risorse e l'inserimento dei costi del processo di quotazione all'interno della SPAC. Recentemente, riguardo questo strumento, la criticità maggiormente riscontrata è la carenza di imprese target.

Nel 2017, con legge di Stabilità, sono stati introdotti in Italia i Piani Individuali di Risparmio (PIR). In concreto i PIR sono dei contenitori nei quali il risparmiatore può depositare diversi strumenti finanziari a fronte dell'esenzione delle tasse dai redditi prodotti dagli investimenti effettuati. Il requisito per accedere all'agevolazione è la composizione per almeno il 70% del valore da strumenti emessi da imprese residenti in Italia e per almeno il 21% del valore da strumenti di imprese non quotate nell'indice FTSE MIB. Affianco all'enorme successo dei PIR (la raccolta nel 2017 è stata di 10,9 miliardi contro gli 1,8 delle previsioni) vi è lo scetticismo degli esperti, i quali fanno notare che la composizione prevalentemente azionaria degli investimenti aumenta il rischio e la volatilità degli assets (Voltattorni e Bertoldi, 2019, 105).

CONCLUSIONI

Lo studio ha messo in evidenza alcuni dei caratteri principali delle imprese familiari, sottolineandone l'eterogeneità e la varietà delle situazioni.

In questo lavoro il mio intento è stato di analizzare il fenomeno del family business da un'ottica strategica, cercando di capire in quali situazione, quali attori e quali obiettivi si inseriscono nel cammino dell'impresa familiare col passare del tempo.

Il passaggio generazionale rappresenta secondo me la fase più critica che un'azienda familiare, anche più volte nel corso della sua storia, deve attraversare.

Questa transizione è frutto di un processo impegnativo e strutturato, che parte dall'imprenditore e si realizza nell'azienda. Proprio la mentalità imprenditoriale, che in alcuni stati come l'Italia, presenta elementi di debolezza per quanto riguarda la scarsa sensibilità per la pianificazione, gioca un ruolo da antagonista alla buona riuscita della transizione. Senza una definizione precisa di regole condivise a livello direzionale, la possibilità che gli interessi personali prevalgano su quelli aziendali è molto elevata e rischia di minare la continuità aziendale.

Un elemento necessario per portare al successo un processo così complicato è infatti la distinzione che ci deve essere tra impresa e famiglia. La sovrapposizione tra questi due attori, la maggior parte delle volte, crea dinamiche interne di nepotismo e familismo. Fa anche sì che nasca la convinzione che l'essere proprietari comporti automaticamente il possesso di spiccate doti imprenditoriali e decisionali. Ma non è così.

Questo aspetto incide fortemente anche nella definizione dell'ipotetico successore, che dovrebbe essere selezionato attraverso criteri di meritocrazia e competenza, valutando in concreto le sue capacità e le sue attitudini. Ciò non solo a livello tecnico e manageriale, ma anche sotto il profilo della mentalità personale. La giusta propensione al rischio, la capacità di sopportare situazioni di pressione, la leadership sono caratteristiche altrettanto fondamentali ed indispensabili.

Delle volte è possibile che la generazione uscente, pur percependo la necessità di dover attuare un ricambio generazionale, non riesca a ridimensionare la propria posizione in azienda. Ciò può comportare l'inefficacia della programmazione e della pianificazione del processo.

Una transizione ben programmata rappresenta per la generazione entrante una responsabilità che deve essere coltivata giorno dopo giorno, attraverso sia un percorso educativo che professionale.

Un altro aspetto di primaria importanza che determina la riuscita o meno del passaggio generazionale è l'impresa. Questa deve essere pronta a poterlo affrontare, attraverso un sistema di *governance* chiaro e funzionale.

La definizione delle posizioni aziendali e delle varie aree di responsabilità gioca un ruolo chiave per l'inserimento di nuove figure all'interno dell'azienda, specialmente nella fase di convivenza delle generazioni coinvolte nel processo di transazione.

Il superamento dell'informalità che caratterizza la maggioranza dei rapporti nelle imprese familiari, soprattutto in quelle di minori dimensioni, è un passo che deve essere fatto in primis partendo dal consiglio di amministrazione. È proprio qui infatti che le due sfere, quella familiare e quella aziendale, si relazionano. Il CdA è l'organo direzionale dove la famiglia può influire maggiormente, sia a livello di obiettivi che di strategie. La formalizzazione dei processi decisionali deve essere vista come una necessità utile al superamento dei momenti di criticità aziendale.

Il principio che deve guidare l'operato di un CdA efficace ed efficiente deve essere quello dell'accountability, per cui tutti gli amministratori devono rendere conto del loro operato. Nelle aziende familiari questo è un aspetto fondamentale poiché il più delle volte la compagine proprietaria familiare si sente legittimata ad agire seguendo i propri interessi, mettendo in secondo piano quelli aziendali. Questa funzione di controllo è essenziale per creare nell'azienda una cultura ed ambiente che le permetta di crescere nel tempo.

La struttura organizzativa deve seguire un'implementazione che comunque si deve adattare alle esigenze aziendali, senza rischiare di inficiare la flessibilità e la velocità che distingue l'impresa di minori dimensioni. Nel CdA può risultare utile introdurre figure esterne alla famiglia, le quali apportano competenze ed abilità di cui l'azienda non dispone. Il coinvolgimento degli attori terzi, scelti con razionalità e meritocrazia, risulta un elemento facilitatore nei processi di passaggio sia generazionale che dimensionale.

Il passaggio generazionale, quando concluso con successo, può rappresentare un'opportunità di crescita per le aziende familiari.

Il passaggio dimensionale si inserisce nel contesto del *family business*, come un percorso fisiologico dell'azienda. La crescita è insita in ogni tipologia aziendale. Quelle familiari possono però trovare nel passaggio generazionale uno stimolo all'avvio di politiche di internazionalizzazione, attraverso lo spirito, la voglia e le competenze della generazione entrante.

Un aspetto da sottolineare è che l'azienda familiare che non approccia al passaggio dimensionale, con l'avanzare delle generazioni, si trova a dover affrontare il problema della deriva generazionale. Questo problema comporta un eccessivo affollamento all'interno dell'impresa di individui appartenenti alla famiglia, che potrebbero voler occupare ognuno un ruolo di responsabilità e di gestione. Questa situazione può anche far sì che all'interno della stessa impresa familiare si trovino contemporaneamente molteplici generazioni, con la conseguente possibilità di aumentare le eventuali situazioni di conflitto. Per questo risulta essere fondamentale, per un'azienda familiare che vuol crescere e mantenere una coesione familiare più duratura possibile, differenziare le attività nella quale l'impresa opera. Questo permette di assegnare ruoli diversi ai familiari, evitando sovrapposizioni di posizioni e tensioni aziendali che incidono negativamente sull'efficienza aziendale. Questo collegamento tra passaggio generazionale, corporate governance e passaggio dimensionale porta a rendere questi tre elementi strettamente

interdipendenti, in particolar modo nelle imprese familiari. Questo legame determina il successo o l'insuccesso della stessa impresa e della famiglia nel tempo. Tali conclusioni si basano principalmente su un'analisi strategica di alcuni dei momenti più importanti e critici delle imprese familiari. Nonostante ciò, per avere una panoramica più completa sul fenomeno del family business, sarebbe opportuno arricchire tale lavoro attraverso delle analisi riguardanti altre aree di studio, come quelle legali, fiscali e sociologiche.

BIBLIOGRAFIA

- Cesaroni F., Ciambotti M., *“La successione nelle imprese familiari. Profili aziendalistici, societari e fiscali.”*, FrancoAngeli, Milano, 2011;
- Corbetta G.:
 - *“Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo.”*, Egea, Milano, 2010;
 - *“Le aziende familiari: numeri e regole per il passaggio generazionale”*, Bocconi, 2020;
 - *“Le aziende familiari: numeri e regole per il passaggio generazionale”*, Bocconi, 2020;
 - *“Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo”*, Egea, Milano, 1995;
- Corbetta G., Minichilli A., *“Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history.”*, ASSOLOMBARDA, 2016;
- Corsico F., Acciarini C., Peruffo E., *“Il family business. Manuale di gestione delle imprese familiari.”*, LUISS, Roma, 2020;
- D’Allura G., Faraci R., *“Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione.”*, FrancoAngeli, Milano, 2018;
- Dell’Atti A., *“Il passaggio generazionale nelle imprese familiari.”*, Cacucci Editore, Bari, 2007;
- Di Toma P., Montanari S., *“Corporate governance e rinnovamento strategico nelle imprese familiari.”*, FrancoAngeli, Milano, 2013;

- Dini M., Sentuti A., Pencarelli T., “*Socioemotional wealth, passaggio generazionale e sviluppo dell’impresa familiare.*”, *Sinergie* italian journal of management, Vol. 37, Issue 1, 2019;
- European Commission, “*Overview of Family-Business relevant issues: research, networks and existing studies*”, 2009;
- Robertsson H., Zellweger T., “*Family business index. How the world’s largest family businesses are responding to the transformative age.*”, Switzerland, Center for Family Business at the University of St.Gallen, 2019;
- Schillaci C., “*I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari.*”, Giappichelli, Torino, 1990;
- Voltattorni D., Bertoli B., “*Imprese familiari al passaggio dimensionale. La sfida oltre la successione in azienda.*”, Egea, Milano, 2019;
- Wills D., Englisch P., “*Global Family Business Survey 2018. The values effect. How to build a lasting competitive advantage through your values and purpose in a digital age.*”, PwC, 2018